

将来のもめ事を防ぐために 身内だからこそ腹を割って話し合う

かつては圧倒的多数だった、父から息子への事業承継が減少しているものの、中小企業にとって事業承継は一家の重大事である。その理由は相続で遺産配分があるからだ。親族から見れば、会社は金の成る木だから、株式が誰の手にいくのかは重大な関心事。だからこそ「争族」を防ぎ、未来に争いの種を残さないことが重要である。

新会社法が制定されて、会社の所有権を表すものが、株式と規定された。持ち株比率を一族に分散させず、絶対支配権といわれる3分の2以上のシェアを後継者に集中することが重要だ。

親族で話し合う 家族会議の重要性

親族内への事業承継は後継者へ代表の交代と、財産のバトンタッチを同時に行うことだ。①株を移転し、②登記

簿本を変更し、③代表印を渡す——この3つの仕事を同時期に受け取る後

継者は、とにかく負担が重いもの。受ける側の準備が大変なことを認識してステジュールを考え、その全体像を示すものが事業承継なのだ。90ページに親子を進める事業承継計画表を掲載したので、参考としてほしい。

特に親子の場合、「分かっているつもり」になるのが最も危険だ。「親子だから口に出さなくとも分かっている」「あらためて言うのは水くさい」と、独り善がりになっていないだろうか？父の威厳の前に、おとなしくしていた後継者が、ある日、堪忍袋の緒が切れて、激しくぶつかって亀裂が走る、時折このような光景に出くわすが、二人に悪意はない。しかるべきタイミングで、現経営者と後継者という社会的な立場を背負った者同士として、きちん

と話を付けることが重要だ。

その機会として、家族会議を活用したい。創業から今日まで夢中で働き、家族とろくに話をしていない、そんな経営者も多い。それでも、いちばん現経営者のことを心配しているのは、他ならない家族なのだ。家族だからこそ話せば分かり合えるはず。そして、会社のこと、自分の考えなどを整理して、ハッピーリタイアプランについて家族全員で話し合おう。家族会議には、相続対象者は配偶者も同席し、現経営者が議長として全体を仕切る。そして、開催の目的が会社情報の開示と、後継者選びであることを明確に伝えよう。会社の現状を具体的に、数字で説明する。株価評価額、相続税の概算も発表し、「会社と遺産の見える化」を行う。

この場では事業の実態・収益の状況・資産や借入金・個人保証などを分か

最強の後継者 娘婿への承継の極意

中小企業の後継者には一族の出身者がベターだ。場合によっては、おいや

めい、孫まで対象とすべきだ。血縁者や婚姻者なら周囲から納得を得られやすいからだ。まして債務保証が必要な場合には、金融機関の同意も取れる。娘婿は他人だが結婚により親族となった。同時に、母から娘へと経理面の引き継ぎもスムーズに行える。

「娘婿こそ最強の後継者！」といわれている。例えば、静岡県のある町工場から世界屈指の自動車会社に成長したスズキは、銀行員から入り婿になった鈴木修会長兼社長が中興の祖だ。

婿は半分他人だから厳しく接することができ、実子と違い情に流されることなく、合理的に理性を持って経営に当たれる。娘を持って、男の子がいないと嘆くのは早計である。

後継者が義理の子になる場合は、財産の承継を慎重に行わなければならない。離婚率が31%に達しているからだ。夫婦は別れば、ただの他人になる。

そのとき婿に株を持たせていたらどうなるか？ ややこしいことにならないように、よく話し合った上で、株は娘か孫へ贈与するという遺言書を作る配慮も必要だ。

相続・遺贈などで株主となる（議決権を有する）人に、「誰を後継者にす

るか」「いつから代表が代わるのか」を説明する。議事録を残して、参加者全員が署名捺印をすれば、後々のもめ事の種をまかずに済む。このときばかりは他人行儀にセレモニーを行うべきである。

では、どのように後継者を育てていくか。後継者とは、次の3点を押さえてつづ、計画的につくるものである。

①教育は早く始めるほどよい
②実務教育は社内で行う
③経営者教育は専門家に任せる

次世代の経営者を育てるには、長期的な計画を持ちながら、子育ての時代から意識して後継者として育てることが必要だ。100年を超えるような老舗には、家訓や言い伝え・先祖の教えとして、「代々同じ学校に入る」「3歳から修業を始める」「父の代わりに厳しく教育する者を決める」といった子育てのルールが明確に残されている。気付いたときにベストタイミングと思っ、すぐに子育てを修正しよう。

代表取締役には 賞味期限がある

自分の年齢を感じる場面はどのようなどきだろうか？ 多くの方は「友人

の葬儀」「配偶者の病氣・けが」を挙げろ。「年は外側からやってきて、体の真ん中に居座る」らしいのだ。いくら元気で現役でも、その人の価値は、社会からは年齢という尺度で見られているのだ。実年齢は外部の人が知っている。

また、金融機関には「年齢ライン」というものが存在する。それは「平均寿命」借主の年齢「貸出金の返済可能年数」から割り出されている。支店長から、「あなたの年では、新規貸し出しは1年返済に限る」と言われてしま

うときが訪れる。個人保証には賞味期限がある。男性の平均寿命は80歳。そこから逆算して、自分の役職の賞味期限をはじきだそう。そして、退職金をもらって代表交代した後はどんなルールがあるのか。

①報酬額と勤務日数の半減

代表取締役として役職の高さに応じて取っていた報酬は、2分の1以下にしなければならぬ。

また勤務日数も2分の1以下にすることが必要。つまり実際の勤務も報酬も実態に合わせて減らさなければならぬ。

②年金の減額

65歳以上の場合は、「給料+年金」

合計46万円」がガイドライン。これ以上の場合は、年金は超えた分の半額が引かれての支給となる。例えば、年金が30万円、給料30万円、合計60万円の場合。そこから46万円を引いた差額14万円の半額に当たる7万円が年金額より減額されることとなる。

③生前贈与枠を活用する

まとまった金額が自分のものになっても、高齢者にはそのお金の使い道が限られている。放っておけば現金のまま積み立てられて、そっくり相続税の対象となってしまう。

そのリスクを避けるために、個人の遺産を課税対象として把握しよう。その上で、誰に幾ら残すのか遺言書を作る。あるいは生前贈与枠を活用して、早めに現役世代に資産を渡しておこう。死後に遺族へ資産を譲渡する場合には巨額の相続税を負担する必要があるが、生前贈与の際に掛かる贈与税は大幅に負担額が軽減する。

例えば孫への直接移転なら、教育費に限っては孫1人当たり1500万円まで贈与税が非課税となる。これは2015年末までの期間限定ながら、来年度も1000万円までと数字を変えて継続される予定になっている。

（事業承継センター/内藤博）